政治技能的实施效果及其理论解释

吴论文 杨付

(西南财经大学工商管理学院，成都 611130)

摘 要 政治技能(Political skill)作为一种重要的社会能力，是组织核心竞争力的关键，近年来受到学者广泛关注。根据内容分析法(Content analysis)要求，深入探讨分析了政治技能的实施效果及其理论解释，总结出五种理论视角：社会交换理论、社会影响理论、资源保存理论、社会认知理论和社会资本理论。未来研究应关注中国组织情境下政治技能的概念和测量、探索政治技能的诱因、基于团队层面政治技能的实施效果和基于资源保存理论视角的政治技能实施效果。

关键词 政治技能；理论视角；实施效果

1 引言

关于政治技能的探讨最早出现于 Pfeffer(1981)的文章中，被认为是个体获取成功的重要因素。随后，以 Ferris 等为代表的西方学者对政治技能进行了深入研究，发现其对组织和个体发展具有积极作用。高政治技能个体善于迅速识别和理解组织、主管、同事、客户的微妙、隐蓄的意图和需求，并战略性地调整自身行为以影响工作环境从而实现目标(Zettler & Lang, 2015)。政治技能作为一种重要的社会技能，能够有效提高工作满意度(Banister & Meriac, 2015; Gallagher, Meurs, & Harris, 2016)、促进职业发展(刘军, 吴隆增, 许浚, 2010)、改善绩效(Bing, Davison, Minor, Novicevic, & Frink, 2011; Templer, 2018)、降低离职倾向(Ahmad & Sadia, 2016)以及提升团队绩效和团队凝聚力(Yang & Zhang, 2014; Lvina, Johns, & Vandenberghe, 2018)。因而，其逐渐受到理论界和实物界的广泛关注和研究(Li, Sun, & Cheng, 2015)。

然而，政治技能研究起源于西方，有关其在东方组织情境下的研究则相对较少。由于中国社会文化受高权力距离、集体主义、关系本位思想以及差序格局影响，领导者习惯于根据与下属的关系质量来区别对待“圈内人”和“圈外人”，“圈内人”享有更多的组织支持和资源(Braendle, Gasser, & Noll, 2005)，显现出更明显的“工作之外发展的私情在工作之内发挥重要作用”的特征(刘军, 宋继文, 吴隆增, 2008)，这势必使得西方研究成果无法直接复制到中国组织情境。

收稿日期：2019-4-19

*国家自然科学基金青年科学基金项目(71502141)。 通信作者：杨付, E-mail: yfu@swufe.edu.cn

通过梳理文献发现，目前关于政治技能的议题还值得进一步探讨和分析。第一，在概念上，政治技能概念起源于西方，其广泛使用的定义及测量量表均是基于西方文化开发的。但是，在中国组织情境下，政治技能的定义和测量是否存在差异，需进一步探索。第二，尽管关于政治技能实施效果得到了广泛研究，但缺乏系统梳理和总结，未来研究应该从哪些方向拓展？这些问题亟待解决。本研究通过系统梳理国内外政治技能研究的相关文献，主要探讨政治技能的实施效果，试图从社会交换理论、社会影响理论、资源保存理论、社会认知理论和社会资本理论视角进行分析，以期为政治技能未来研究提供发展方向和启示。

2 政治技能的概念与测量

关于政治技能的定义主要经历了三个阶段。其中，第一阶段是 Pfeffer(1981)在关于组织权力角逐的文章中首次提出政治技能，他认为个体的政治技能直接关系到组织中有限资源的获取与运用，具备政治技能个体更容易获得成功。第二阶段，Mintzberg(1983)提出高政治技能个体通过劝说、操控以及协商等方式来施加影响，从而实现个人目的。Pfeffer 与 Mintzberg 均意识到政治技能的重要性，遗憾的是，他们未对其概念和测量进行深入研究。第三阶段是 Ferris 等(2005)界定了政治技能是一种有效理解他人的能力，运用基于理解所获得的知识去影响他人，从而实现自身或组织目标。高政治技能个体具有良好人际互动、建立关系网络和社会资本的能力，在不同情境下灵活调整自身行为，从而更好影响他人来实现目标。

当前，政治技能的结构和测量包括了单维、四维和五维，具体量表详见表 1。

表 1 政治技能的维度与测量

研究者	维度	条目数	国家	总量表α系数
Ferris et al., 1999	单维	6	美国	0.78
Ferris et al., 2005	四维：社会机敏性； 人际影响力； 网络能力； 外显真诚性；	18	美国	0.89
柳恒超,金盛华,赵开强, 2008	五维：处事圆通； 关系经营； 人际敏锐； 表现真诚； 面子和谐；	22	中国	0.67

Chen & Lin, 2014	四维：社交机敏性； 人际影响力； 网络能力； 外显真诚性；	15	台湾	0.92

注：作者根据相关资料整理所得

最初，Ferris 等(1999)开发出政治技能的单维度 6 个条目量表。随后，Ferris 等(2005)在原有理论基础上进一步拓展，开发出四个维度 18 个条目量表，包括：社会机敏性(Social Astuteness)、人际影响力(Interpersonal Influence)、网络能力(Networking Ability)和外显真诚性(Apparent Sincerity)。目前，该四维量表得到了国内外广泛使用。随着研究不断深入，研究者试图开发针对性更强的量表。例如，Chen 和 Lin(2014)基于中国组织情境，以台湾地区企业为研究对象，他们在 Ferris 等(2005)四维度量表基础上进行修改，形成了一套四维度 15 个条目政治技能量表。此外，国内学者对政治技能结构和测量也进行了积极探索，如柳恒超等(2008)编制出一套基于中国组织情境的五维度 22 个条目量表，突出了处事圆通、关系经营等结构。

纵观国内外政治技能量表的研究发现，Ferris 等(2005)开发的四维度 18 个条目量表得到广泛运用。在此基础上，依据中国组织情境，考虑到人情和关系等因素，柳恒超等(2008)编制的五维度 22 条目量表，应具有一定应用价值，但仍需进一步验证。然而，Chen 和 Lin(2014)的研究指出，文化差异将导致量表准确性偏差。因此，我们建议政治技能量表应充分考虑文化背景差异性，以确保量表的实用性和准确性。

3 理论视角

为了更好呈现政治技能的实施效果，根据经典文献建议的“内容分析法”(Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011)，我们系统梳理了从 2005 年至今的中英文以“政治技能”为核心的相关研究。剔除会议论文、学位论文及不相关领域(如：政治学、国际事务和学校教育)文章后，英文文献共计 95 篇，中文文献共计 24 篇。其中，关于社会交换理论视角的中英文文献 24 篇，社会影响理论视角中英文文献 24 篇，资源保存理论视角中英文文献 11 篇，社会认知理论视角中英文文献 9 篇，社会资本理论视角英文文献 4 篇。从总体趋势来看，2016-2017 年社会交换理论、社会影响理论和资源保存理论视角文献最多，2014-2015 年社会认知理论文献最多。具体详见表 2。

表 2 不同理论基础的政治技能文献

理论基础	时间					
	2011 前	2012-2013	2014-2015	2016-2017	2018 以后	合计
社会交换理论	4(2)	4(1)	6	8(1)	2	24
社会影响理论	4(2)	5(2)	6	7(1)	2	24
资源保存理论	0	1	1(1)	5	4(1)	11
社会认知理论	2(1)	0	4(1)	2	1	9
社会资本理论	0	1	0	1	2	4

注：表格数字为该年份中英文文献总量，括号内数字为该年份中文文献数量；作者根据相关资料整理所得

3.1 社会交换理论视角

根据社会交换理论，当个体获得帮助和支持时，将采取行动使得双方存在利益互惠，以义务的方式回报对方好处(Blau, 1964)。政治技能作为一种社会技能，有利于建立高质量的领导-下属交换关系，作为对这种关系的回应，领导和下属都会有积极的工作表现和互惠(House & Aditya, 1997)。基于此，我们认为有必要分别从员工和领导双向视角出发探讨政治技能的作用机制。

已有研究表明，员工的政治技能与领导-成员交换关系间呈正相关(薛亦伦, 张骁, 丁雪, 沙开庆, 2016; Wei, Liu, Chen, & Wu, 2010; 刘军, 宋继文, 吴隆增, 2008)。领导与下属之间的关系质量主要取决于员工对于角色的接受程度以及其表现是否满足领导要求(Dienesch & Liden, 1986)。具体而言，一方面，高政治技能员工善于发现领导偏好信息并以真诚和可靠的方式，接受并满足领导的角色要求；另一方面，高政治技能员工利用自身网络能力及影响力，增强自身信任度和声誉，影响领导决定(Ferris et al., 2005)，最终建立高质量领导-成员关系。因此，当员工与领导建立起积极的交换关系，成为领导"圈内人"、获得支持后，基于互惠原则，他们将以积极的工作态度回馈组织，做出更多本身职责以外的工作(Bowler, Halbesleben, & Paul, 2010)。类似地，Wei 等(2010)研究表明领导-成员交换关系在员工政治技能与职业发展之间起中介作用。高政治技能员工致力于成为领导的"圈内人"，使得他们比其他员工拥有更多的机会和资源，获得独特的竞争优势，从而促进职业发展。

我们认为，领导政治技能的作用机制可以从情感支持和工具支持两个方面来分析。从情感支持来看，高政治技能领导对工作场所、工作情况及员工有着深入了解。基于这种了解和判断，他们善于根据场景选择最合适方式，给予员工行为及时反馈和赞赏，进而提升

人际关系的有效性(Maher, Gallagher, Rossi, Ferris, & Perrewé, 2018)。从工具支持来看，高政治技能领导拥有良好的网络资源和社会资本，使得他们所对应的员工具有更多的组织支持(Ferris et al., 2005)，这种支持将有助于员工在激烈竞争中脱颖而出。基于此，政治技能对于领导力有效性具有重要作用(Snell, Tonidandel, Braddy, & Fleenor, 2014; Brouer, Douglas, Treadway, & Ferris, 2013)，高政治技能领导能够更好地帮助员工从预期业绩目标改进中获益(Robert, Geir, & Bard, 2016)，使得员工感知到自身努力的价值和意义，进而更倾向与领导建立高质量的领导-成员交换关系(Kim, Karatepe, Lee, & Lee, 2017)。当员工与领导之间建立起独特关系时，基于互惠原则，他们认为有义务通过积极的工作投入(Luria, Gal, & Yagil, 2015)，如对组织的承诺，来回报组织(Munyon, Summers, Thompson, & Ferris, 2015)。根据社会交换理论，领导政治技能有助于增强伦理型领导行为感知，从而提升员工组织承诺(Harvey, Harris, Kacmar, Buckless, & Pescosolido, 2014)。

3.2 社会影响理论视角

社会影响理论认为，个体实施社会影响和赢得成功的关键，主要取决于对所处环境中人际互动的理解和控制能力(Levy, Collins, & Nail, 1998)。

高政治技能员工在人际互动中擅长主动采用有效策略，以获得领导和同事的积极感知和评价(Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw, 2007)，从而享有良好个人声誉(Liu, Ferris, Zinko, Perrewé, Weitz, & Xu, 2007; 刘军，吴隆增，许浚, 2010)。具体而言，首先，高政治技能个体对社交互动规则有着深入了解，他们能根据不同情境和对象灵活调整自身行为并投其所好(Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, & Ammeter, 2004)，以实施影响策略。其次，高政治技能个体凭借良好的网络能力，拥有更多与他人接触、沟通和合作的时机，增加了实施影响的范围和成功率(Ferris et al., 2007; Mcallister, Ellen, & Ferris, 2016)。最后，高政治技能个体在人际互动中表现出的真诚性，有利于建立与他人的信任和支持关系，而不被视为有操纵或公开施加影响的嫌疑(Douglas & Ammeter, 2004)。与社会影响理论观点相一致，相比低政治技能员工而言，高政治技能员工能更好应对组织排斥和人际冲突，其原因在于：高政治技能员工凭借社会交往中积累的“关系资源”，可以获得更多支持，降低在组织中边缘化可能。同时，他们通过主动施加影响，争取控制相较于其他人更优越的资源分配，这也能避免被边缘化和人际冲突的境遇(薛亦伦，张骁，丁雪，沙开庆, 2016；Cullen, Fan, & Liu, 2014)。此外，高政治技能员工还能通过“晕轮效应”(Halo Effect)作用，影响他人的印象管理，进而更受上司和同事的喜爱甚至钦佩，最终有利于绩效评估(Bing et al., 2011)。韩翼和杨百寅

(2012)研究提出师徒关系在徒弟政治技能和徒弟职业成功之间起中介作用。高政治技能的徒弟善于建立良好师徒关系，通过人际影响力或说服的方式强烈影响师傅的行为偏好，通过不同的策略改变师傅对自己的认知，最终实现职业成功。

3.3 资源保存理论视角

根据资源保存理论，人们总是努力获取、保护和维持他们认为宝贵的资源(Hobfoll, 1989)，如社会关系、社会支持和发展机会等。资源潜在或实际的损失，对个体是一种威胁，将会影响个体心理、态度和行为。为了减轻员工工作压力和紧张感，激发员工的工作积极性，管理层有必要开展人力资源实践投资(Solnet, Ford, & McLennan, 2018)，如政治技能提升培训。这是因为，政治技能对于缓解个体工作压力和促进工作表现具有积极作用。具体来说，一方面，高政治技能个体擅长利用社会网络关系以增加社会资源，以应对压力情境带来的负面影响，从而保护自身资源免遭损耗(Bentley, Treadway, Williams, Gazdag, & Yang, 2017)。另一方面，政治技能作为一种重要的个人资源能够帮助其掌控环境，有助于个人资源投资的良性循环，促进工作投入(Paek, Schuckert, Kim, & Gyehee, 2015)。相似地，Zhao 和 Xia(2017)提出政治技能与工作场所排斥具有负向关系，高政治技能员工善于灵活调整策略应对人际竞争，形成良好关系网络和社会资源，增强组织信任，并消除他人戒心，从而避免工作排斥带来的能量消耗。此外，研究证明心理授权在领导政治技能和员工组织忠诚之间起中介作用。当员工感知到授权和高水平的工作自主性时，领导政治技能将被看作是员工获取资源的一种保障，因而对领导的忠诚是值得的(韩翼, 杨百寅, 2014)。

3.4 社会认知理论视角

根据社会认知理论，影响个体行为的激励因素主要取决于自我效能感，效能感决定了个体目标的选择，以及实现目标的努力程度和坚持程度(Bandura, 1986)。个体在实施行动前，将对自身机会、成果预期及过程控制等因素进行评估，在评估基础上形成自我效能感，并依据效能感水平的高低来决定是否采取行动(Bandura, 1986)，只有当个体确信自己有能力实现目标时，才可能实施行动(Walumbwa et al., 2011)。

员工政治技能通过提升创新自我效能感的作用，激发创新行为(唐乐, 杨伟国, 杨付, 2015)。与低政治技能个体相比，一方面，高政治技能个体易获取创新所必需的资源(杨付, 张丽华, 2012)，且对外界非常灵敏，往往容易发现创新关键信息或创新灵感(唐乐, 杨伟国, 杨付, 2015)。另一方面，高政治技能个体具有良好的沟通协调和印象管理能力，能够以真诚、友善的方式，清晰、准确展示想法和收益，从而激发他人理解和信任，最终获得领导和同

事的支持与认可(Ferris et al., 2007)。与此类似，政治技能与建言自我效能感正相关，建言效能感在员工政治技能与建言行为之间起中介作用(王永跃, 段锦云, 2015)，这是因为高政治技能个体通过构建有效人际网络以提升组织地位(Ferris et al., 2008)，进而建立高质量领导-成员交换关系，使得领导认为其建言是维护领导效能的举动，随着自我效能感的提升，具有更高成功建言的信念(王永跃, 段锦云, 2015; Xue, Song, & Tang, 2015)。因此，政治技能越高的个体，对任务过程控制和结果预测就越自信，拥有更高自我效能感，从而适时创新或者建言。

3.5 社会资本理论视角

社会资本理论认为，社会资本是从一种从关系网络中获取的重要资源，包括结构、关系和认知三个维度(Burt, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998)。不同关系网络中的互动对于建立结构社会资本非常重要(Burt, 1992)。例如，Burt 提出，企业家通过在不同集群中扮演“相互关联者”(Interconnected actors)的角色，有助于获取新的、重要的结构资源。关系型社会资本是指通过尊重和信任等社会互动方式长期发展起来的人际关系；社会资本的认知维度是指互动者间的“共享表达和解释体系”(Burt, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998)。目前，有学者开始将资本理论研究延伸到工作绩效领域，探讨高政治技能个体如何建立社会资本，以及如何利用这些优势来提高绩效（Fang, Chi, Chen, & Baron, 2015）。值得一提的是，高政治技能个体具有较强的网络能力和社会资源，并通过真诚可靠、值得信赖的方式进行人际互动，充分利用牢固的联系作为网络桥梁，以获得有利结果，最终享有更高水平的关系资本和认知资本(Ferris et al., 2007)。根据社会资本理论，Fang 等(2015)提出高政治技能企业家通过有效利用关键人和关键信息等社会资本来显著提高企业绩效。相似地，销售员的政治技能可以为自身提供关键资源和机会，准确识别顾客需求，建立更强顾客“关系”，从而提升工作绩效(Kimura, Bande, & Fernández-Ferrín, 2018)。同时，销售员-顾客“关系”在销售员政治技能与工作满意度之间起中介作用(Li, Sun, & Cheng, 2015)。

政治技能影响效果的主要理论视角、研究者以及研究结果，详见表 3。

表 3 政治技能影响效果的研究理论视角

理论视角	理论基础	研究者	自变量	中介变量	结果变量	引用次数
社会交换理论	当个体获得帮助和支持时，将采取行动使得双方存在利益互惠，以义务的方式回报对方的好处(Blau, 1964)。当领导与下属之间建立起高质量社会交换关系后，作为对这种关系的回应，领导和下属都会有积极的工作表现和互惠(House & Aditya, 1997)。	Ewen et al., 2013	领导政治技能	变革型领导行为	领导有效性、员工工作满意度	32
		Brouer, Douglas, Treadway, & Ferris, 2013	领导政治技能	感知领导-成员关系质量	领导有效性、员工有效性	28
		Dana Laird, Zboja, & Ferris, 2012	员工政治技能	工作关系质量与组织公民行为	积极的个人声誉	17
		Epitropaki, Kapoutsis, Ellen, Ferris, Drivas, & Ntotsi, 2016	员工政治技能		领导-成员关系质量	7
		刘军, 宋继文, 吴隆增, 2008	员工政治技能	员工-领导关系	职业发展	145
		韩翼, 杨百寅, 2012	徒弟政治技能	师徒关系	徒弟职业成功	41
		薛亦伦, 张骁, 丁雪, 沙开庆, 2016	员工政治技能	领导-成员关系	工作场所排斥	19
社会影响理论	个体实施社会影响和赢得成功的关键，主要取决于对所处环境人际互动的理解和	Munyon, Summers, Thompson, & Ferris, 2015	个体政治技能	个人声誉	任务绩效	64

控制能力(Levy, Collins, & Nail, 1998)。

Todd, Harris, Harris, & Wheeler, 2009	员工政治技能		职业满意度、生活满意度、感知外界市场	50
Bing, Davison, Minor, Novicevic, & Frink, 2011	个体政治技能		关系绩效、任务绩效	40
Gentry, Gilmore, Shuffler, & Leslie, 2012	个体政治技能	领导行为	晋升评价	33
Cullen, Fan, & Liu, 2014	员工政治技能	受欢迎程度	工作排斥、人际冲突	15
Dana Laird, Zboja, & Ferris, 2012	个体政治技能		个人声誉	14
Brouer, Badaway, Gallagher, & Haber, 2015	个体政治技能		积极的印象管理策略	12
刘军，吴隆增，许浚, 2010	员工政治技能	个人声誉、个人权利	职业发展	73
薛亦伦，张骁，丁雪，沙开庆, 2016	员工政治技能		工作排斥	19

资源保存理论	人们总是努力获取、保护和维持他们认为宝贵的资源(Hobfoll, 1989)，如社会关系、社会支持和发展机会等。政治技能能够缓解个体工作压力和促进工作表现。	Wu, Yim, Kwan, & Zhang, 2012	个体政治技能		缓冲职场排斥	63
		Zhao & Xia, 2017	个体政治技能		工作场所排斥	5
		韩翼，杨百寅, 2014	领导政治技能	心理授权	员工组织承诺	16
社会认知理论	个体在实施行动前，将对自身机会、成果预期及过程控制等因素进行评估，在评估基础上形成自我效能感，并依据效能感水平的高低来决定是否采取行动(Bandura, 1986)，	Munyon, Summers, Thompson, & Ferris, 2015	个体政治技能	自我效能感	任务绩效	64
		王永跃，段锦云, 2015	个体政治技能	建言效能感	建言行为	57
		唐乐，杨伟国，杨付, 2015	个体政治技能	创新效能感	创新行为	11
社会资本理论	社会资本是从一种从关系网络中获取的重要资源，包括结构、关系和认知三个维度(Burt, 1992；Nahapiet & Ghoshal, 1998)。	Tocher, Oswald, Shook, & Adams, 2012	企业家政治技能		财务绩效、企业绩效	13
		Fang, Chi, Chen, & Baron, 2015	企业家政治技能		企业绩效	12

注：表中梳理内容为引用频次不低于 5 次的文献，其中，英文文献引用频次数据来源于 Web of Science；中文文献引用频次数据来源于中国知网；作者根据相关资料整理所得

4 调节机制

目前关于政治技能调节变量研究，主要集中在个人差异和组织情境两个方面。个体差异的调节机制主要包括年龄和进取心等因素。一方面，年龄通常被看作是经验的反映，将影响员工的态度和表现。在探究组织职位与员工政治技能之间关系时发现，年龄在其中起调节作用，随着年龄增长，组织职位与员工政治技能之间正向关系增强(Oerder, Blickle, & Summers, 2014)。另一方面，进取性工作要求(Enterprising job demands)调节员工政治技能与主管评价的员工工作绩效之间的关系。具体来说，当进取性工作要求升高时，员工政治技能与主管评价的员工工作绩效之间正相关关系增强(Blickle et al., 2009)。类似地，进取性工作要求调节经理人政治技能与进取性工作绩效之间的关系(Gansen-Ammann, Meurs, Wihler, & Blickle, 2017)。

情境因素研究也是政治技能调节机制的重要切入点。首先，不确定管理理论认为不确定性会引起焦虑，当公平氛围改变时，人们将做出强烈反应(Lind & Bos, 2002)。事实上，高政治技能个体具有较强应对不确定性风险的能力(Ferris et al., 2007)。程序公平和分配公平调节个体政治技能对绩效的作用，当公平程度高时，个体政治技能与绩效之间的关系是消极的；反之，个体政治技能对绩效具有积极作用(Andrews, Kacmar, & Harris, 2009)。其次，员工对领导-下属交换关系差异(LMX differentiation)的认知调节员工政治技能对领导-下属交换关系的作用(Epitropaki et al., 2016)。在高领导-下属交换差异感知下，相对于同事而言，高政治技能员工会更有竞争优势，他们能够利用人际交往中的真诚性和影响力，建立起更好的领导-成员关系；相反，在低程度领导-下属交换差异感知下，高政治技能员工更倾向于将个人资源投入到其他高收益领域(Epitropaki et al., 2016)。最后，组织政治知觉调节政治技能与工作绩效间的关系，在低组织政治知觉情况下，政治技能与工作绩效间的正相关关系更强(Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter, & Ferris, 2011)。

关于个体差异与情境因素调节机制的研究主要是针对西方组织情境展开，这些结论是否适用于中国组织情境，或者哪种调节机制作用更强，值得进一步研究分析。特质激发理论指出个体行为在一定程度上受到"个体-情境"交互作用影响，即在与特质相关情境下个体特质会被激发，在与特质无关情境下可能被抑制(Tett & Burnett, 2003)。鉴于此，我们认为可以基于特质激发理论视角探讨个体和情境交互作用对政治技能有效性的影响。

5 局限与展望

5.1 关注中国组织情境下政治技能的概念和测量

政治技能研究起源于西方，目前广泛使用的是 Ferris 等(2005)开发的四维度 18 个条目政治技能量表。然而，政治技能的概念和测量受到文化背景影响(Chen & Lin, 2014)，与特定的情境和历史文化相关，因此我们认为有必要进一步探讨中国组织情境下政治技能的概念和测量。具体而言，在中国组织情境下积极主动与政治技能的关联度较低(刘军, 吴隆增, 许浚, 2010)。这是因为中国文化具有高权力距离和集体主义的特征，中国文化更侧重"谦逊无为"和"幕后权谋"，过于"积极主动"将使自己成为"异类"而不被接受(刘军, 吴隆增, 许浚, 2010)。这与以低权力距离和个人主义为特征，讲求"积极有为"、"公开争论"的西方文化存在显著差异。基于此，中国组织情境下的政治技能量表应包括中国特有的"中庸"结构。"中庸"特征类似于政治技能中的人际影响和社会机敏性，但这些西方结构无法体现"中庸"在中国本土文化的内涵，"中庸"更符合中国组织情境政治技能的特征，细察识别社会情境变化，并迅速做出反应(陈建勋, 凌媛媛, 刘松博, 2010)，从而适时调整以满足他人需求。

此外，在以关系导向的中国组织情境下，高绩效与高评价往往不成正比，关系这种"软实力"在某种程度上的重要性高于绩效表现等"硬实力"。因为，在中国"人情"文化背景下，组织规章制度运行、组织用人机制等均受"关系"影响，"关系"远近导致了"内外有别"(王建斌, 2012)。中国式领导者具有高度权威，掌控着组织的重要信息和资源，决定着员工在组织中的命运(杨付, 王桢, 张丽华, 2012)。领导在绩效评估和晋升决策时，通常优先考虑"圈子"成员。因此，中国组织情境下的政治技能测量应包括"建立与维持关系"的结构。具体而言，员工在组织制度内或者外建立维持与他人的"私人情谊"关系，而这种"组织规定外"、"私人情感"色彩的关系却在组织制度之内发挥重要作用，对员工职业发展产生重要影响(刘军, 宋继文, 吴隆增, 2008)。综上，在设计本土化量表时，应兼顾中国文化特征，注重以"中庸"为前提，充分考量具有中国特征"建立与维持关系"结构的影响，从而为国内的政治技能实证研究奠定基础。

5.2 探索政治技能的诱因

关于政治技能的诱因，有两种视角值得借鉴：一类是"人格特质"视角(Dispositional perspective)，包括洞察(Perceptiveness)、控制(Control)、亲和(Affability)和积极影响(Active influence)四种个体差异因素(Ferris et al., 2007)。洞察是指个体基于阅读和理解社会情境，监控和调节自身行为的能力，与政治技能中的社会机敏性和网络能力两个维度关系密切；控制是指个体对自身和周围环境控制程度的感知，与政治技能中的人际影响力和网络能力联系紧密；亲和力反映了一种外向的、令人喜爱的和人际愉悦的性格特质，与政治技能中的人际影响、网络能力及外显真诚性密切相关；积极影响代表着个体具有强烈的行动导向，主动通过

自身行为影响周围环境的积极程度，与政治技能中的人际影响和网络能力联系紧密(Ferris et al., 2007)。另一类研究视角是从“社会学习”理论(Socialized learning perspective)出发。Ferris等(2007)认为政治技能不仅仅是一种天性，通过角色模型、政治教导(Political mentoring)的方式能够有效提升政治技能，这个过程包括：“教导”与“学习”两个方面。随后，May 等(2010)研究也证实了行为角色模型训练是培养政治技能的有效途径。同时，主管政治教导对新入职员工的政治技能发展具有积极作用(刘军, 吴隆增, 许浚, 2010)。

已有研究表明，中国组织情境下积极主动的人格特质将不会对政治技能产生正向影响(刘军, 吴隆增, 许浚, 2010)。基于以上分析，我们认为有必要进一步探索个体和情境交互作用对政治技能的影响。同时，随着“社会学习”过程中学习时间的积累，政治技能提升可能会呈现动态发展。然而，目前尚无系统动态研究探讨社会学习对政治技能的影响。因此，未来研究一方面需要挖掘与中国组织情境相匹配的人格特质类型，以寻找合适的情境充分发挥政治技能效应；另一方面，组织应加强关于员工政治技能的培训，并开展动态追踪以揭示政治技能学习时间效应，从而有针对性的改善员工组织社会化能力。

5.3 探讨政治技能不同维度差异化影响

迄今为止，大多数关于政治技能的研究均从总体结构出发，关于政治技能不同维度作用机制的探讨相对较少。事实上，实施社会影响行为过程包含着三个子过程：机会识别、机会评价和机会资本化，其中，机会识别过程与社会机敏性、网络能力维度相关，机会资本化过程与人际影响、外显真诚维度相关(Mcallister, Ellen, & Ferris, 2016)。具体来说，社会机敏性代表着对环境特征的积极探索，网络能力则有助于获得更多重要资源和信息，增加发现机会、识别机会的可能性；人际影响是政治技能中以行动为导向的维度，使得个体灵活调整自身以适应环境变化，结合外显真诚建立的良好印象和外界信任，将有利于实现目标(Mcallister, Ellen, & Ferris, 2016)。

此外，不同政治技能维度对于职业结果预测可能具有一定差异。一方面，高网络能力的个体拥有良好的联盟、人际关系和对社会资本的控制，他们善于利用关系资源以实现自身目标(Ferris et al., 2005)。因此，相对于其他维度，网络能力对于职业结果(报酬总额、晋升、职业满意度和生活满意度)(Todd, Harris, Harris, & Wheeler, 2009)、任务绩效(Munyon, Summers, Thompson, & Ferris, 2015)的预测能力最强。另一方面，在中国组织情境下，领导的社会机敏性、网络能力及人际影响力与下属感知领导魅力、智力激发正向相关，而领导的外显真诚性与下属感知领导魅力、智力激发相关性不显著(Brouer, Chiu, & Wang, 2016)。因为在高集体主义文化背景下，真实表现内心感受将会被看作是不成熟、不理智的(Suh, Diene, Oishi, &

Triandis, 1998)，这与个体主义文化强调真诚表现恰恰不同(Brouer, Badaway, Gallagher, & Haber, 2015)。因此，成功的领导者需要超越自身价值观(如真诚性)，侧重于理解和建立社会关系(即社会机敏性、网络能力)，通过自我调节和自我修养适应环境变化(Zhang, Everett, André, Elkin, & Cone, 2012)。

5.4 扩展研究层次，构建团队模型

在研究层次上，目前关于政治技能的研究仍主要从个体层面出发。然而，组织或团队的政治技能作为重要的影响团队氛围和绩效的因素也不可忽略。鉴于组织运转逐渐转向以团队为基础的工作结构单元来建立和维持组织竞争力(Lawler & Finegold, 2000)。政治技能的研究应从团队层面出发，基于加性成分模型(Additive Composition Model)和经典输入-过程-结果(IPO)框架来探讨团队和领导政治技能的有效性。

基于加性成分模型，团队政治技能可被看作是一个资源池，团队成员在某方面的技能提升可弥补其他成员对于该技能缺失(Chan, 1998)。政治技能在团队内部充当中间人的角色(Go-between facilitators)，主要作用是弥合团队中存在的结构性漏洞，促进团队内部资源流动和知识共享(Mehra, Kilduff, & Brass, 2001)。团队政治技能是团队特有的能力，不同于个体政治技能总是从内至外(针对同事、主管或客户)，他既可针对团队本身，也可指向团队之外，通过有效利用团队成员构成的资源(协调能力、技术技能或智力)赢得更高团队绩效(Lvina, Johns, & Vandenberghe, 2018)。具体而言，政治技能有助于拉近同事距离，营造良好互动氛围，增强团队吸引力，最终改善团队和社会凝聚力(Lvina, Johns, & Vandenberghe, 2018)。因此，当团队政治技能较高时，不仅能够增强团队成员满意度，还将提高团队成员间交换质量、资源共享，从而提升团队地位和竞争能力。

经典输入-过程-结果(IPO)框架为我们理解领导者政治技能提供了一个框架(Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001)，有助于分析领导者政治技能通过团队凝聚力的“中介过程”积极影响团队绩效的机制(Yang & Zhang, 2014)。首先，“关系”是中国组织有效促进合作与管理重要途径，高政治技能领导倾向于与下属建立良好的关系，以增强员工的集体荣誉感，提升团队凝聚力。其次，高政治技能领导拥有的社会地位和资本，将更好地支持和激励团队成员发展，增强团队凝聚力和团队成功的信念(Ferris et al., 2005)。最后，政治技能可以作为解决团队角色冲突和团队危机情况的重要因途径(Ostermann, Düsenberg, Betz, & Solga, 2015)。团队领导人凭借政治技能化解团队危机和分歧，来强化团队成员安全感和团队凝聚力(Yang & Zhang, 2014)。因此，与团队凝聚力中介作用相类似，我们认为还可以通过社会凝聚力、团队信念等“中介过程”来研究领导政治技能的实施效果。

5.5 探讨政治技能的实施效果：基于资源保存理论视角

已有关于政治技能机制研究较多，但相对孤立，我们认为未来可以进一步整合研究路径，从不同的理论视角出发探讨政治技能发挥作用的关键机制。例如，资源保存理论核心观点强调，拥有较多资源的个体不易遭到资源损失的影响，且更有能力获取额外资源(Hobfoll, 1989)，反之亦然，进而突出了资源损失和资源投资的重要性(Hobfoll, 2001)。在资源保存过程中，不同层面的政治技能将会影响人们对资源损失和投资的反应(Astakhova, 2015)。因此，基于资源保存理论我们将从组织资源和个人资源两个方面来探讨政治技能的作用。

组织资源方面，领导者作为组织资源的主要控制者，决定着社会经济的来源。根据资源保存理论的观点，我们认为，未来研究可以探讨领导政治技能提升关系能量的作用机制，进一步的，探讨这种关系能量如何帮助下属改善态度和绩效。具体而言，一方面，高政治技能领导通常会为下属提供更有价值的社会资源和组织资本(Ferris et al., 2005)，经常与之互动的员工将享有更强的组织支持，从而体验到相对更高水平的关系能量(McCarthy, Trougakos, & Cheng, 2016)。另一方面，高政治技能领导对工作场所、工作情况及员工有着深入了解，善于根据场景选择最合适方式来表达对员工价值观和行为的关注，以建立有效的人际关系，增强员工的认同和信任(Ferris et al., 2005)，从而提升关系能量。因此，根据资源保存理论，领导政治技能可以被视作一种重要的组织资源，往往与员工职业发展和晋升紧密相连(Loi, Chan, & Lam, 2014)。反过来，根据资源保存理论，当员工经历了来自领导互动的关系能量后，他们将通过提高自身工作表现的方式，把这些资源重新投入到组织以获取更多资源(Yang, Liu, Wang, & Zhang, 2017)。Owens, Baker, Sumpter 和 Cameron,(2016)研究也证实了关系能量对工作绩效具有积极作用。

相似地，个人资源方面，高政治技能个体能较好处理压力和情绪管理(Ferris et al., 2007; Sanjar, Hamed,2016)，选择最优方式解决问题和脱离困境，以降低潜在损害带来的负面影响(Singh & Sarkar, 2012)。因此，根据资源保存理论，政治技能高的个体可能拥有更多的个人资源，以此获得额外资源并形成良性循环(Hobfoll, 1989)。工作活力(Vigor at work)是工作环境中的一种积极情感状态，代表着高水平的能量、努力程度和工作投入(Moazami, Nurmi, Mauno, & Rantanen, 2015)。根据资源保存理论，高政治技能作为重要的个人资源，可以提高工作活力，从而促进工作绩效。同时，工作场所不文明(Workplace incivility)是一种剥夺资源的压力体验，使得员工产生不愉快或不满意情绪，可能导致员工积极情感资源耗竭和对职业前景担忧(Abbas, Raja, Darr, & Bouckenooghe, 2014; Dirk, Inam, Muhammad, & Haq, 2019)。然而，员工政治技能对于压力体验具有显著的缓冲作用，有助于挖掘更多机会获得社会资源，

有效防止员工积极情感资源衰竭(Zhao & Xia, 2017)。因此，根据资源保存理论，我们认为政治技能在工作不文明与工作活力之间起到调节作用。当员工政治技能高时，员工对工作场所不文明带来的压力体验适应性增强，有效缓冲工作场所不文明对工作活力的负向作用。

综上所述，我们通过整理政治技能相关研究，总结出以下研究模型，见图 1。

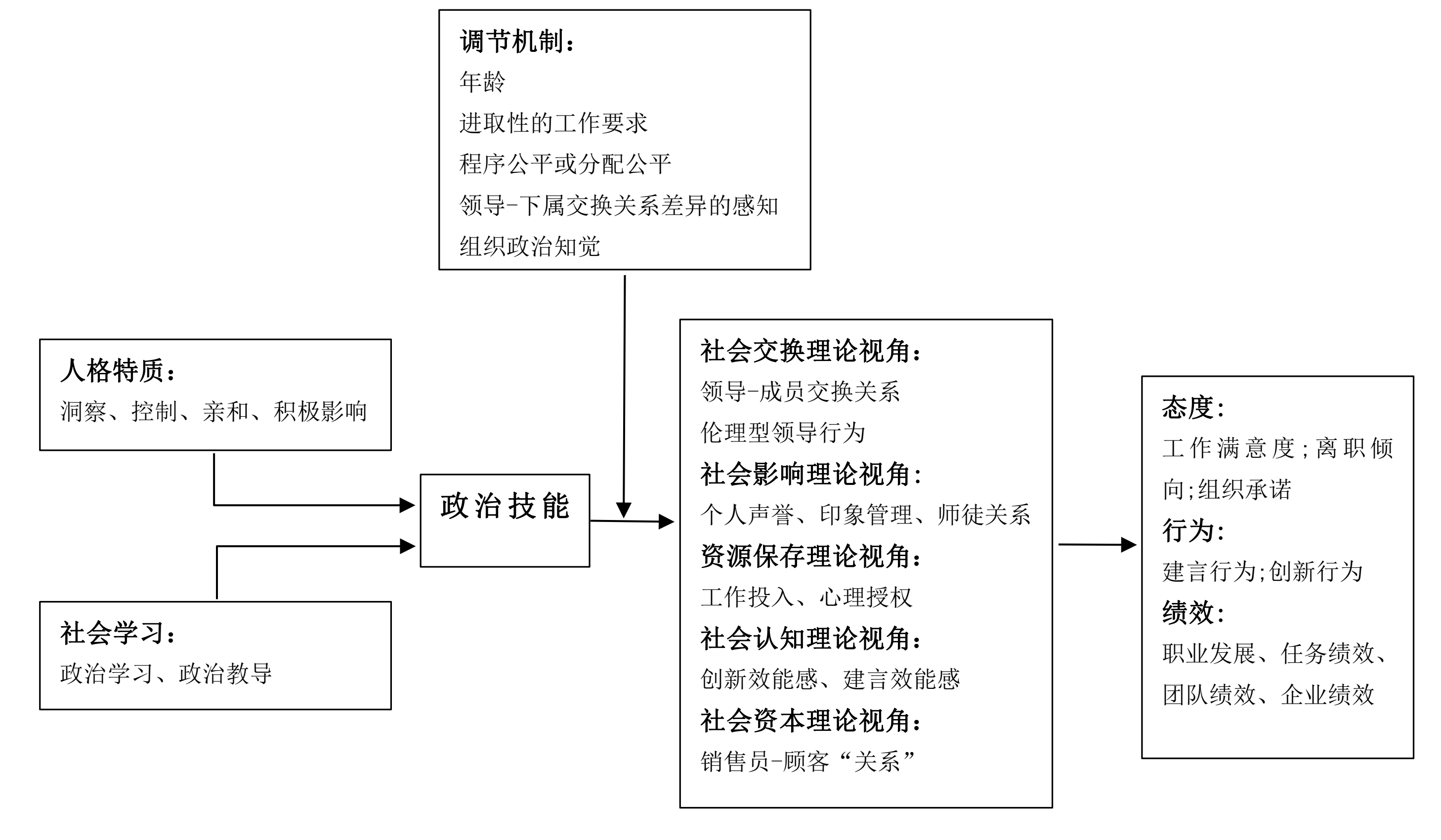


图 1 政治技能实证研究整合模型

注：作者根据相关资料整理所得

参考文献

陈建勋, 凌媛媛, 刘松博. (2010). 领导者中庸思维与组织绩效:作用机制与情境条件研究. *南开管理评论, 13*(2), 132–141.

韩翼, 杨百寅. (2012). 师徒关系开启徒弟职业成功之门:政治技能视角. *管理世界*, (6), 124–132.

韩翼, 杨百寅. (2014). 领导政治技能对员工组织忠诚的影响研究. *科研管理, 35*(9), 147–153.

柳恒超, 金盛华, 赵开强. (2008). 中国文化下组织政治技能的结构及问卷的编制. *应用心理学,* (3), 220–225.

刘军, 宋继文, 吴隆增. (2008). 政治与关系视角的员工职业发展影响因素探讨. *心理学报, 40*(2), 201–209.

刘军, 吴隆增, 许浚. (2010). 政治技能的前因与后果:一项追踪实证研究. *管理世界,* (11), 94–104.

唐乐, 杨伟国, 杨付. (2015). 员工创新行为内在作用机制研究——基于政治技能的视角. *经济管理, 37*(1), 56–64.

王永跃, 段锦云. (2015). 政治技能如何影响员工建言:关系及绩效的作用. *管理世界,* (3),102–112.

王建斌. (2012). 差序格局下本土组织行为探析. *软科学, 26*(10), 66–70.

薛亦伦, 张骁, 丁雪, 沙开庆. (2016). 高政治技能的员工如何规避工作场所排斥?——基于中国文化情境的研究. *管理世界,* (7), 98–108.

杨付, 王桢, 张丽华.(2012). 员工职业发展过程中的"边界困境"：是人的原因，还是机制的原因？*管理世界,* (11), 89–188.

杨付, 张丽华. (2012). 团队沟通、工作不安全氛围对创新行为的影响:创造力自我效能感的调节作用. *心理学报, 44*(10), 1383–1401.

Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management, 40*(7), 1813–1830.

Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management, 30*(3), 309–327.

Ahmad, B. D., & Sadia, C. (2016). Interrelationship and impact of emotional intelligence and political skill on turnover intentions. *Research on Humanities and Social Sciences*, *6*(17),

47–55.

Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2009). Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1427–1437.

Astakhova, M. N. (2015). The curvilinear relationship between work passion and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics, 130*(2), 361–374.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Banister, C. M., & Meriac, J. P. (2015). Political skill and work attitudes: A comparison of multiple social effectiveness constructs. *Journal of Psychology, 149*(8), 775–795.

Bentley, J. R., Treadway, D. C., Williams, L. V., Gazdag, B. A., & Yang, J. (2017). The moderating effect of employee political skill on the link between perceptions of a victimizing work environment and job performance. *Frontiers in Psychology, 8*, 1–14.

Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: a meta–analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 563–577.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., Summers, J. K., & Munyon, T. P., et al. (2009). Job demands as a moderator of the political skill–job performance relationship. *Career Development International, 14*(4), 333–350.

Bowler, W. M., Halbesleben, J. R. B., & Paul, J. R. B. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: the role of leader–member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review, 20*(4), 309–316.

Braendle, U. C., Gasser, T., & Noll, J. (2005). Corporate governance in China–is economic growth potential hindered by guanxi? *Business & Society Review, 110*(4), 389–405.

Brouer, R. L., Badaway, R. L., Gallagher, V. C., & Haber, J. A. (2015). Political skill dimensionality and impression management choice and effective use. *Journal of Business and Psychology, 30*(2), 217–233.

Brouer, R. L., Chiu, C. Y., & Wang, L. (2016). Political skill dimensions and transformational

leadership in China. *Journal of Managerial Psychology, 31*(6), 1040–1056.

Brouer, R. L., Douglas, C., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2013). Leader political skill, relationship quality, and leadership effectiveness: A two–study model test and constructive replication. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(2), 185–198.

Buch, R., Thompson, G., & Kuvaas, B. (2016). Transactional leader–member exchange relationships and followers work performance: The moderating role of leaders political skill. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(4), 456–466.

Burt, R.S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234–246.

Chen, T. L., & Lin, C. Y. (2014). Measuring political skill an empirical study in Taiwan. *Journal of Information & Optimization Sciences, 35*(4), 307–321.

Cullen, K. L., Fan, J., & Liu, C. (2014). Employee popularity mediates the relationship between political skill and workplace interpersonal mistreatment. *Journal of Management, 40*(6), 1760–1778.

Dana Laird, M., Zboja, J. J., & Ferris, G. R. (2012). Partial mediation of the political skill-reputation relationship. *Career Development International, 17*(6), 557–582.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618–634.

Dirk, D. C., Inam H., Muhammad U. A., & Haq N. A. (2019). The Relationship between workplace incivility and helping behavior: roles of job dissatisfaction and political skill. *The Journal of Psychology*, doi:10.1080/00223980. (in Press)

Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 538–550.

Epitropaki, O., Kapoutsis, I., Ellen, B. P., Ferris, G. R., Drivas, K., & Ntotsi, A. (2016). Navigating uneven terrain: The roles of political skill and LMX differentiation in prediction of work relationship quality and work outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 37*(7), 1078–1103.

Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Iii, B. P. E., & Douglas, C., et al. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *Leadership Quarterly, 24*(4), 516–533.

Fang, R., Chi, L., Chen, M., & Baron, R. A. (2015). Bringing political skill into social networks: Findings from a field study of entrepreneurs. *Journal of Management Studies, 52*(2), 175–212.

Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., & Hochwarter, W. A., et al. 1999. *Development and initial validation of the political skill inventory.* Paper presented at the 59th annual national meeting of the Academy of Management, Chicago.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management, 31*(1), 126–152.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management, 33*(3), 290–320.

Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., & Solga, J., et al. (2008). Political skill construct and criterion–related validation: A two–study investigation. *Journal of Managerial Psychology,23*(7), 744–771.

Gallagher, V. C., Meurs, J. A., & Harris, K. J. (2016). Political skill reduces the negative impact of distrust. *Career Development International, 21*(5), 442–458.

Gansen–Ammann, D. N., Meurs, J. A., Wihler, A., & Blickle, G. (2017). Political skill and manager performance: exponential and asymptotic relationships due to differing levels of enterprising job demands. *Group & Organization Management, 44*(4), 718-744.

Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L., & Leslie, J. B. (2012). Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 89–104.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly, 22*(6), 0–1145.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 278–285.

Harvey, P., Harris, K. J., Kacmar, K. M., Buckless, A., & Pescosolido, A. T. (2014). The impact of political skill on employees' perceptions of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), 5–16.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hobfoll, S.E. (2001), The influence of culture, community, and the nested–self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*(3), 337–421.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management, 23*(3), 409–473.

Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill–job performance relationship: A two–study, cross–national, constructive replication. *Journal of Vocational Behavior, 78*(1), 123–135.

Kim, T. T., Karatepe, O. M., Lee, G., & Lee, C. K. (2017). Leader political skill and casino dealer morale: The mediating role of follower perceptions of leader–member exchange. *Service Business, 11*(3), 1–28.

Kimura, T., Bande B., & Fernández–Ferrín P. (2018). The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial Marketing Management, 77*(5), 198–208.

Lawler, E. E., & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics, 29*(1), 1–15.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta–analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 123–133.

Levy, D. A., Collins, B. E., & Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality, 13*(4), 715–733.

Li, J., Sun, G., & Cheng, Z. (2015). The influence of political skill on salespersons' work outcomes: A resource perspective. *Journal of Business Ethics, 141*(3), 551–562.

Lind, E. A., & Bos, K. V. D. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior, 24*(2), 181–223.

Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four–study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior, 71*(1), 146–165.

Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 42–61.

Luria, G., Gal, I., & Yagil, D. (2015). Erratum to: spending more time with the customer: Service providers' behavioral discretion and call–center operations. *Service Business, 9*(3), 427–443.

Lvina, E., Johns, G., & Vandenberghe, C. (2018). Team political skill composition as a determinant of team cohesiveness and performance. *Journal of Management, 44*(3), 1001–1028.

Maher, L. P., Gallagher, V. C., Rossi, A. M., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2018). Political skill and will as predictors of impression management frequency and style: A three–study investigation. *Journal of Vocational Behavior, 107*(4), 276–294.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356–376.

May, G. L., & Kahnweiler, W. M. (2010). The effect of a mastery practice design on learning and transfer in behavior modeling training. *Personnel Psychology, 53*(2), 353–373.

Mcallister, C. P., Ellen, B. P., & Ferris, G. R. (2016). Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: increased theoretical specification through political skills dimensional dynamics. *Journal of Managemen*t, *44*(5), 1926–1952.

McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 279–291.

Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, K. D. J. (2001). The social networks of high and low self–monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly, 46*(1), 121–146.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.

Moazami G., A., Nurmi, J. E., Mauno, S., & Rantanen, J. (2015). Cross–lagged relations between work–family enrichment, vigor at work, and core self–evaluations: A three–wave study.

Journal of Business & Psychology, 30(3), 473–482.

Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta–analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology, 68*(1), 143–184.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242–266.

Oerder, K., Blickle, G., & Summers, J. K. (2014). How work context and age shape political skill. *Journal of Managerial Psychology, 29*(5), 582–599.

Ostermann, H., Düsenberg, M., Betz, J., & Solga, M. (2015). Political skill in job negotiations: A two–study constructive replication. *International Journal of Conflict Management, 26*(1), 2–24.

Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, M. D., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 35–49.

Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Gyehee, L. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management, 50*, 9–26.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations,* Boston: Pitman.

Robert, B., Geir, T., & Bard, K. (2016). Transactional leader–member exchange relationships and followers' work performance: The moderating role of leaders' political skill. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(4), 456–466.

Sanjar, S., & Hamed, E. (2016). The role of job stress and personality traits in moderating the relationship between the political skills of managers and the deviant behaviors in the municipalities of Mazandaran province. *The Social Science, 11*(27), 6563–6571.

Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology, 11*(3), 127–137.

Snell, S. J., Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2014). The relative importance of political skill dimensions for predicting managerial effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(6), 915–929.

Solnet, D., Ford, R., & McLennan, C.L. (2018). What matters most in the service–profit chain?

An empirical test in a restaurant company? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(1), 260–285.

Suh, E., Diener, E., Oishi, S., & Triandis, H. C. (1998). The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: Emotions versus norms. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(2), 482–493.

Templer, K. J. (2018). Dark personality, job performance ratings, and the role of political skill: An indication of why toxic people may get ahead at work. *Personality & Individual Differences, 124*, 209–214.

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait–based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517.

Tocher, N., Oswald, S. L., Shook, C. L., & Adams, G. (2012). Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective. *Entrepreneurship & Regional Development, 24*(5), 283–305.

Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B., & Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology, 149*(3), 279–304.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self–efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 115*(2), 204–213.

Wei, L. Q., Liu, J., Chen, Y. Y., & Wu, L. Z. (2010). Political skill, supervisor–subordinate guanxi and career prospects in Chinese firms. *Journal of Management Studies, 47*(3), 437–454.

Wu, L. Z., Yim, H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies, 49*(1), 178–199.

Xue, X., Song, H. Y., & Tang, Y. J. (2015). The relationship between political skill and employee voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Applied Business Research, 31*(5), 1877–1888.

Yang, F. , Liu, J. , Wang, Z. , & Zhang, Y. . (2017). Feeling energized: A multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics, 158*(4), 983–997.

Yang, F., & Zhang, L. (2014). An examination of when and how leader political skill influences team performance in china: A cultural value perspective. *Asian Journal of Social Psychology, 17*(4), 286–295.

Zettler, I., & Lang, J. W. B. (2015). Employees' political skill and job performance: An inverted u–shaped relation? *Applied Psychology: An International Review, 64*(3), 541–577.

Zhang, H., Everett, André M., Elkin, G., & Cone, M. H. (2012). Authentic leadership theory development: Theorizing on Chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review, 18*(4), 587–605.

Zhao, H., & Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding. *Management Decision, 55*(2), 331–346.

Political skill: Consequences and theoretical explanation

WU Lunwen; YANG Fu

(School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China)

Abstract: As a significant social ability, political skill is important for organizational core competitiveness. In recent years, political skill has received extensive attention from researchers. By using content analysis, we summarize the consequences and theoretical explanation of political skill, including social exchange theory, social influence theory, conservation of resources theory, social cognitive theory, and social capital theory. Future research should develop the concept and measurement of political skill in the Chinese organizational context, explorethe antecedents of political skill , examine the consequences of political skill from the team level, and focus on the effects of political skill based on conservation of resources theory.

Key words: political skill; theoretical perspective; consequences